



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE ŘÍZENÍ ROZVOJE PODNIKÁNÍ V OBCHODNÍ ORGANIZACI

THE STUDY OF MANAGEMENT BUSINESS DEVELOPMENT IN TRADE ORGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAN MATULA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Matula

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie řízení rozvoje podnikání v obchodní organizaci

v anglickém jazyce:

The Study of Management Business Development in Trade Organization

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané organizaci se zaměřením na::

- portfolio
- zákazníky
- dodavatele

Cíle řešení

Analýza současného stavu obchodních činností

Vyhodnocení teoretických přístupů

Návrh řízení rozvoje podnikání ke spokojenosti zákazníků

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- KOTTER, R.S. Vedení procesů změny. Přel. Škapová, H., Praha Management Press 2000, 192s. ISBN 80-7261-014-5
ROSENAU, M.D. Řízení projektů. Přel. Brumovská, E., Praha Computer Press 2000, 344s. ISBN 80-7226-218-1
UČEŇ, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha GRADA Publishing 2008, 190s. ISBN 978-80-247-2472-0
SLACK, Nigel, Stuart CHAMBERS a Robert JOHNSTON. Operations management. 6th ed. Harlow, England ; Financial Times Prentice Hall, 2010, xxv, 686 s. ISBN 978-0-273-73046-0

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.


prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu




doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na sestavení návrhu pro společnost AAA COLOR s.r.o., který má za cíl zajistit rozvoj činností podnikání se zaměřením na obchod a služby ke spokojenosti zákazníků. Je zde popis možného řešení z teoretického pohledu, kde jsou poznatky zachyceny z odborné literatury na toto téma. V rámci další části práce jsou použity získané teoretické poznatky na vybraný podnik.

Abstract

This Bachelor thesis focuses on the preparation of the proposal for the company Auto Jonáš s.r.o. which aims to streamline service management across the enterprise for greather customer satisfacion. There is a destription of a possible solution from a theoretical point of view, where knowledge is captured from the literature on this topic. Another part of the work are used theoretical knowledge to a selected enterprice.

Klíčová slova

Společnost, AAA COLOR s.r.o., rozvoj podnikání, spokojenost zákazníků

Key words

Company, AAA COLOR s.r.o., business development, satisfiedl customers

Bibliografická citace práce

MATULA, J. *Studie řízení rozvoje podnikání v obchodní organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 55 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně

podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za cenné odborné rady a doporučení, které bezesporu přispěly k vypracování mé bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Služba.....	12
1.2 Podnikání.....	15
1.3 Malé podnikatelské subjekty.....	15
1.4 Poslání podniku.....	16
1.4.1 Podnikatelská aktivita.....	16
1.5 Zákazník.....	17
1.5.1 Vztahy se zákazníkem	18
1.6 Podniková strategie	19
1.6.1 Balanced Scorecard při zlepšování procesů v podniku	21
1.7 Projektové řízení v podniku	22
1.8 Řízení změn v podniku.....	24
2 Analýza současného stavu	26
2.1 Popis podniku.....	26
2.1.1 O společnosti.....	27
2.2 Finanční analýza AAA COLOR s.r.o.	28
2.2.1 Ukazatelé likvidity.....	29
2.2.2 Ukazatele aktivity	30
2.2.3 Ukazatele zadluženosti	32
2.2.4 Ukazatele rentability	32
2.3 Strategická analýza výchozího stavu společnosti AAA COLOR s.r.o.	34
2.3.1 Vnitřní analýza.....	34
2.3.2 Vnější analýza.....	38

2.3.3	SWOT matice	45
3	Vlastní návrhy řešení	46
3.1	Tvorba zákaznického programu	46
3.2	Rozšíření produktového portfolia	47
3.3	Optimalizace zákaznické podpory	48
3.4	Ganttův diagram.....	49
ZÁVĚR		50
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		51
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....		53
SEZNAM PŘÍLOH.....		54
PŘÍLOHY		I
	Dotazník obchodním partnerům společnosti AAA COLOR s.r.o.	I

ÚVOD

Bakalářská práce s názvem Studie řízení rozvoje podnikání v obchodní organizaci se zabývá analýzou současného stavu podnikatelských aktivit a zákaznických služeb společnosti AAA COLOR s.r.o.

Teoretická část práce je určitou literární rešerší k dané problematice a zaměřuje se na teoretická východiska k danému tématu, pracuje však i s populárně naučnou literaturou a opírá se o myšlenky uznávaných autorů. Zachycuje pohled na vnímání služeb poskytovaných společnostmi zákazníkovi, dále na management změny v organizacích, projektové řízení, tvorbu podnikové strategie a v neposlední řadě se snaží definovat význam podnikání a roli zákazníka.

Co se týče analýzy současného stavu podniku, ta je zaměřena na popis současného stavu podnikání, finanční analýzu firmy a také poskytuje strategickou analýzu výchozího stavu AAA COLOR s.r.o., na jejímž základě jsou generovány návrhy pro zlepšení služeb společnosti ke spokojenosti zákazníků, což je i cílem této bakalářské práce.

Cíl a metodika práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh rozvoje činností podnikání se zaměřením na obchod a služby ke spokojenosti zákazníků v rámci vybraného podnikatelského subjektu. Tato studie musí obsahovat všechny potřebné informace k realizovatelnosti v praxi. Tento návrh bude vytvořen na základě analýzy současné situace podniku. Inovace v rámci zefektivnění služeb k obslužnosti zákazníků mají přispět ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku, k větší spokojenosti stávajících zákazníků a přilákání potencionálních zákazníků, které je možné očekávat po dobrých referencích od stávajících zákazníků.

Práce bude rozvržena do dvou hlavních částí. První částí bude část teoretická, kde bude rozebrána řešená problematika pomocí literárních zdrojů. Budou porovnány různé přístupy a názory autorů.

V praktické části, která je druhou částí této práce bude již analyzován vybraný podnik. Přesněji bude popsáno portfolio společnosti, čím se zabývá. Dále se zaměříme na jejich zákazníky, kde jasně definujeme, kdo jsou zákazníci společnosti a co od podniku jako dodavatele očekávají. Identifikujeme také dodavatele na druhé straně, a to tedy subjekty, které jsou dodavatelem pro společnost AAA COLOR s.r.o. Provedeme analýzu současného stavu poskytování služeb, dále provedeme situační analýzu společnosti, tzv. SWOT analýzu a také vyhodnotíme teoretické přístupy k řízení efektivnosti služeb. Závěrem práce bude proveden návrh řízení služeb pro danou společnost ku spokojenosti zákazníků a budou zde také zmíněny podmínky realizace návrhů a jejich možné přínosy.

1 Teoretická východiska práce

Názory jednotlivých autorů a pohled na tuto problematiku se mohou lišit, tudíž bude literární část zpracována z pohledu více autorů. Teoretická východiska práce budou také dále sloužit jako teoretická opora pro analýzu současného stavu společnosti AAA COLOR s.r.o. a také jako podklad pro návrhy.

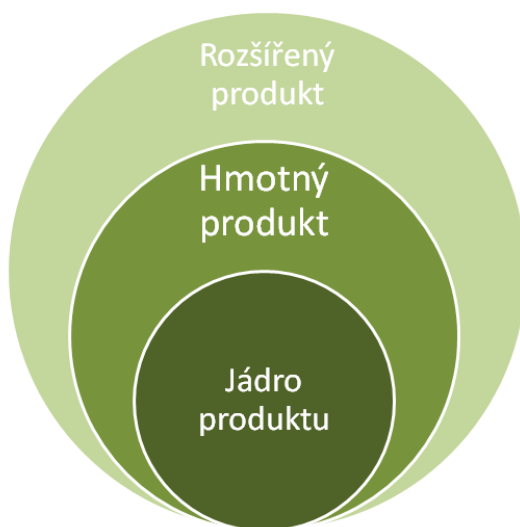
1.1 Služba

Nejprve je důležité ujasnit si některé definice v rámci zkoumané problematiky. Většina autorů se v základní definici služeb shoduje, avšak někteří doplňují určité aspekty, které budou níže uvedeny. Text dále hovoří o významu služeb a doprovodných služeb v nákupním a zabývá se vnímáním zákazníka na kvalitu poskytovaných služeb z hlediska jejich diferenciací.

Dle Kotlera (2007) se službou rozumí jakýkoliv akt nebo výkon, který jedna strana poskytuje jiné. Služba není hmatatelná a nevystupuje ve vlastnictví čehokoliv. Dále Kotler (2007) říká, že služba je jedním ze dvou základních typů produktů. Podle tohoto autora se nabídka podniků člení na pouze hmotné zboží, hmotné zboží s doprovodnými službami, služba s doprovodnými produkty a službami nebo pouze nabídka služby jako takové. Dle Jakubíkové se dá služba definovat jako činnost, kterou jedna strana nabízí druhé, není hmatatelná a nevytváří žádné nové nabyté vlastnictví (Jakubíková, 2012). Kaňovská doplňuje definici služby o tvrzení, že je to činnost, výhoda či uspokojení, které je zákazníkovi poskytováno (Kaňovská a kol., 2009). Fasnacht nabízí tvrzení, že služby mají obecně vyšší výnosnost vzhledem k obratu, nižší objem vázaného kapitálu a mají schopnost budovat těsnější a dlouhodobější vztahy mezi zákazníky. Důležité je si také uvědomit, že nespokojenost zákazníka vzniká nikoliv z důvodu nekvalitního produktu, ale zejména z důvodu nekvalitních služeb (Kaňovská a kol., 2009). Společnosti, jejíž hlavní činností je prodej služeb, by tedy měly brát na zřetel hlavně kvalitu poskytovaných služeb a všech činností, které s tímto procesem souvisí.

Službu tedy můžeme brát jako základní produkt, který slouží k uspokojení potřeb zákazníka, v praxi se ale setkáváme s rozšířením základní služby jako produktu o doplňkový produkt, který slouží k zvýšení hodnoty, kterou zákazníkovi komplexní produkt přináší a umocní jeho spokojenost (Kaňovská a kol., 2009). V oblasti služeb se

jedná o doprovodné služby, které dle Kotlera (2007) zahrnují všechna hlediska vzájemných vztahů mezi výrobcem, distributorem a koncovými zákazníky. Znakem doprovodné služby je zvýšení přidané hodnoty, tedy toho, co zákazníkovi nákup přinese v poměru s tím, co musel na nákup vynaložit. Na druhé straně je podle Šuberta nejvíce přidanou hodnotou pro zákazníka cena, ta se však nemůže stát dlouhodobou podnikovou strategií, neboť by takové smýšlení vedlo k postupnému snižování kvality. Oderkerken–Schroder vytvořili koncepční model produktu, který lépe ukazuje, z čeho se produkt či služba skládá a jaké aspekty jsou pro zákazníka klíčové při výběru. Jádrem samotného produktu zahrnuje cenu a technické aspekty. Hmotný produkt zahrnuje funkční hlediska a balík doprovodných služeb. Rozšířený produkt zahrnuje vztahy se zákazníky.



Obrázek 1: Koncepční model produktu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Oderkerken–Schroder)

Klasifikace doprovodných služeb podle Lalondeho a Zinszera, rozděluje službu dle jednotlivých fází nákupního procesu a zdůrazňuje aktivity, které jsou v jednotlivých fázích důležité pro co nejvyšší uspokojení zákazníka. V první fázi se jedná o předprodejní služby, které mají vytvořit příhodné prostředí pro skutečné poskytnutí konkrétního produktu, což můžeme chápat jako předvedení a seznámení se službou,

poskytnutí poradenských služeb, poskytnutí informačních materiálů, ucelených technických dokumentací výrobku, zapůjčení výrobku na zkušební provoz. Druhou fází je samotná prodejní služba, která by měla zahrnovat seznámení se způsobem zacházení produktem, předávání znalostí o produktu, informaci o skutečné dostupnosti produktu, možnost rychlé instalace dle přání zákazníka, možnost prodeje na splátky a zaškolení zákazníka. Poslední jsou poprodejní služby, které jsou neméně významnou součástí celého procesu. Zahrnujeme do nich možné záruční lhůty, pohotové opravárenské služby, rychlé vyřízení reklamací, kvalitní poradenské služby, možnost bezplatné telefonní linky a komunikace s výrobcem pomocí internetu, umožnění likvidace produktu u prodejce po době jeho užitelnosti či dárek za věrnost.

Doprovodné služby mohou být pro podnik významnou konkurenční výhodou, jelikož tak mohou diferenciovat své produkty od konkurence. Což může vést ke zvýšení zisku podniku a rozšíření stávající nabídky, to můžeme brát jako marketingový aspekt, který posiluje důvěryhodnosti u zákazníků a zvyšuje jejich užitek. To vše vede ke zvyšování tržního podílu. Faktem je, že malé a střední podniky (dále jen MSP) se snaží v České republice konkurovat zejména doprovodnými službami (Kaňovská a kol., 2009).

Vymezení služeb z hlediska mezinárodního obchodu je poměrně komplikované. Služby jako takové je možno definovat jako „výkony určené pro trh, které nemají materializovatelnou podobu hmotných statků. Jsou často označovány za hmotné, neviditelné, neskladovatelné a zkáze nepodléhající“ – zde ovšem existuje řada výjimek, kterým v této publikaci není možné se detailněji. Služby mohou být různě členěny, z hlediska obchodu jsou podstatné tzv. nefaktorové služby, tedy obchodovatelné služby, které nejsou spojeny s pohybem výrobních faktorů. WTO a další mezinárodní organizace používají pro obchodovatelné služby pojem „komerční služby“, které jsou členěny na základní skupiny:

- dopravní služby,
- cestovní ruch,
- tzv. ostatní komerční služby – ty zahrnují např. služby: komunikační, stavební, pojišťovací, finanční, informační, počítačové atd. (Málek, 2012)

1.2 Podnikání

Podnikání je definováno v § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku: *"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."*

Abychom toto celé dobře pochopili, je potřeba vysvětlit dílčí pojmy uvedené v definici:

- Soustavnost- činnost je vykonávána opakovaně a pravidelně, nikoli příležitostně,
- Samostatnost – fyzická osoba jedná osobně, právnická osoba jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu,
- Vlastní jméno – fyzická osoba vykonává úkony pod svým jménem, právnická osoba pod svým názvem,
- Vlastní zodpovědnost – podnikatel nese veškeré riziko za své činnosti,
- Dosažení zisku – činnost je vykonávána s úmyslem docílit zisku (Srpová, 2010).

1.3 Malé podnikatelské subjekty

Malá firma nese označení tehdy, jestliže počet zaměstnanců nepřesahuje číslo 50. Malé podnikatelské subjekty jsou závislé na okolních faktorech tj. na zákaznících, dodavatelích a bankách. Firma by měla disponovat vysokou konkurencí schopnou produkcí, jelikož konkurenční podmínky jsou vysoce náročné.

V případě velmi malé firmy, kdy počet pracovníků není vyšší než 9, lze mluvit o mikrofirmě.

Menší podniky nemohou dosáhnout monopolního postavení, protože na sebe nemohou strhnout moc. Můžeme tedy říci, že malé podniky jsou protipól ekonomické a politické moci. Společně se středními podniky dynamicky rozvinout oživení regionu, musí být ale poskytnuty určité kroky pro podporu rozvoje malých a středních firem v dané oblasti. (Veber, 2008)

1.4 Poslání podniku

Každá strategie, kterou podnik zvolí, by měla vést ke zvýšení jeho výkonnosti. Pro měření výkonnosti podniku byly do dnešní doby využívány finanční ukazatele. Finanční ukazatele byly přijaty jak vlastníky podniku, tak i věřiteli. Zároveň však byla vedle finančního ukazatele prosazována i jiná metodika, která vycházela ze snahy zvýšit majetek vlastníků podniku. Tato snaha se stala základním podnikatelským cílem podniku v rámci tržní ekonomiky.

1.4.1 Podnikatelská aktivita

Hlavním posláním, každého podniku je maximalizace zisku. Jak ale definovat samotnou podnikatelskou aktivitu? Jasná definice podnikatelské aktivity podniku, řeší odpovědi na otázky:

- V čem podnikat?
- Kam bude podnik směřovat?

Odpovědi jsou závislé na faktu, zda má podnik jednu nebo více podnikatelských aktivit (Dedouchová, 2001). Pro efektivní rozvoj samotného podnikání by si měl podnik stanovit určitou vizi, která má popsat, kde se chce organizace v budoucnosti nacházet a kam se chce dostat. Mění se se základním zaměřením podnikání. Podnik by si měl také uvědomit, proč existuje, jaké z toho plynou výhody pro společnost a definovat svoje podnikové hodnoty, které jsou orientovány na všechny zainteresované osoby neboli stakeholdery podniku. Nedílnou součástí pro správnou funkci organizace je také definování určité mise, která popisuje, jak se do chtěného stavu dostat a uvědomit si kdo jsou klíčoví zákazníci podniku (Pelsmacker, 2003).

Podnikatelská aktivita je definována ve třech úrovních (Dedouchová, 2001):

- Kdo bude uspokojován?
- Čím bude uspokojován?
- Jak budou uspokojovány potřeby zákazníků?



Obrázek 2: ABELLOVA SÍŤ PRO DEFINICI PODNICI PODNIKATELSKÉ AKTIVITY
Zdroj: (Kotler, 2007, str. 41)

1.5 Zákazník

Jak všichni víme, podnik by bez zákazníků nemohl existovat. Přece jen zákazníkovi poskytujeme služby a prodáváme zboží. Proto potřebujeme přesvědčit zákazníky, že námi nabízené zboží je nejlepší a měl by ho pořídit právě u nás. Cílová skupina je soubor všech zákazníků, které je možné nějakým způsobem oslovit. Zákazníci se často při koupi nerozmýšlí racionálně, rozmýšlí se podle prvotního pocitu.

Aby byla firma úspěšná nebo i jen přežila, potřebuje vhodnou filozofii. Firma musí být zákaznický orientovaná – musí zákazníkům poskytnout vyšší hodnoty. Musí se především specializovat na tvorbu dobrých vztahů se zákazníkem, nejen na tvorbu produktu. Prvotní cíl ze zákazníka získat, což může být velmi složité. Lidé dnes mají na výběr z nespočetných značek, dodavatelů a cen. Firma si musí položit otázku: Jak zákazníci dospějí ke své volbě? (Kotler, 2007)

Zákazník volí tu nabídku, která mu přinese největší hodnotu. Určí si hodnotu, kterou by mu produkt mohl přinést a následně srovná s hodnotou, kterou mu produkt skutečně přinese. Podle spokojenosti se buď vrátí, nebo nevrátí. Jestliže je očekávaná hodnota vyšší než skutečná, je zákazník nespokojen a pravděpodobně se už nevrátí. Platí to i naopak, jestli je skutečná hodnota vyšší než očekávaná, zákazník je spokojen a nejspíše se vrátí. Jak si ale kupující svá očekávání vytvářejí?

Očekávání jsou založena na zkušenostech z minulých nákupů, podle referencí od přátel a známých, na informacích a „dobrém slovu“ firmy a konkurence (Kotler, 2007).

1.5.1 Vztahy se zákazníkem

Dle Lehtinena (2004) si jsou síla vztahu se zákazníkem a loajalita zákazníka velmi podobné. Širší pojetí avšak představuje síla vztahu se zákazníkem. Loajalita zákazníka většinou poukazuje na jakousi emocionální složku vztahu, sílu vztahu se zákazníky se pokouší zahrnout rozumové polohy.

Když je řeč o vztahu se zákazníky, nabízí se zde otázka, proč chceme, aby byl vztah silný a dlouhodobý. Mnohá studie prokázaly, že silný a dlouhodobý vztah přináší společnosti prospěch. Z materiálů shromážděných z mnoha zdrojů lze vyčíst:

- Silný vztah se zákazníkem prospěje rozšíření podílu na trhu, většímu objemu nákupů a vyšším cenám.
- Dobrá pověst a hodnocení od stávajících zákazníků přitahuje další, potenciální zákazníky.
- Silný vztah ztěžuje vstup na trh ostatním dodavatelům.
- Pomalejší obměna sortimentu v zákaznické databázi zvyšuje životnost zákazníka.

Zákazníci se zpravidla setkají s širokou nabídkou produktů a služeb, které uspokojí zákaznickou potřebu. Zákazník si poté vybírá pomocí jejich charakteristik a nadstandardních hodnot, které mu nabízí prodávající. V případě, že produkt zákazníka nenadchne, je zákazník nespokojen. Pokud produkt splní očekávání, je zákazník spokojen. (Kotler, 2007)

Dnešním trendem je v podnikatelském prostředí zejména umění správně řídit vztahy se zákazníky tak, aby docházelo k oboustranné spokojenosti a tvorbě přidané hodnoty. V době, kdy jsou rozvinuty informační technologie a jsou nedílnou součástí podnikových procesů, hovoříme o implementaci CRM¹ systémů do podniků. CRM systém se zabývá technikou získávání, rozvinutí a udržování dobrých vztahů se

¹ Customer relationship management

zákazníky prostřednictvím prioritního zjištění zjistit co nejvíce o zákaznických potřebách a přání (Karlöf, B. & F. H. Lövingsson, 2006). Basl doplňuje, že především moderní technologie umožňují získat od zákazníka rychlejší a rozsáhlejší zpětnou vazbu a navíc s ním udržet kontinuální komunikaci. Také tvrdí, že díky CRM systému je plně využit současný trend, kterým je možnost chovat se ke každému zákazníkovi jako k jednotlivci a provádět tzv. one-to-one marketing, díky němuž můžeme daný produkt či službu upravit co nejvíce zákazníkovi, aby byly naplněny jeho potřeby v co největší možné míře (Basl, 2002). CRM je využíváno zejména v databázovém marketingu, jelikož samotnou základní částí tohoto druhu marketingu jsou informace o zákaznících v CRM systému (Pelsmacker, 2003).

1.6 Podniková strategie

Nedílnou součástí podnikatelských aktivit, je tvorba podnikové strategie, což jsou plány, volby a rozhodování použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu. Tvorba a zavádění podnikové strategie, posiluje podnik významným způsobem. Zajišťuje, aby se jeho prostředky soustředily na ty nejdůležitější zákazníky. Tak si udržuje jejich věrnost a přiměje je k tomu, aby nakupovali ještě více produktů a služeb. Strategie nebude úspěšná, pokud nebude poskytovat výhody zákazníkům. Ti jsou tím nejdůležitějším. Klíčovou složkou strategie je, jak lépe zapůsobit na zákazníky. Tvorba strategie zahrnuje rozhodování o tom, na jaké zákazníky se zaměřit a kterým se vyhnout, jaké produkty nebo služby nabízet a jak efektivně vykonávat související činnosti (Kourdi, 2011).

Obecně můžeme říci, že podniková strategie by měla vést ke strategii růstu. V rámci cíle bakalářské práce a později rozebíraného podniku se jedná o organický růst, kde podnik využívá stávající zdroje za účelem zavedení nových produktů či produktového rozšíření. Dále se jedná o strategii diverzifikace, která by měla učinit podnik atraktivnějším, vylepšit vnímání značky a zákaznické služby s využitím synergie a rozšíření podnikatelské nabídky (Kourdi, 2011).

Jak ale takovou strategii pro vybraný podnik vytvořit a implementovat? Základem pro tvorbu podnikové strategie je bezesporu SWOT analýza, která je účinným prostředkem k odкрыtí potřebných informací. Té by měla předcházet analýza podnikatelského

prostředí, ve kterém se podnik nachází, jelikož je rozhodujícím krokem, který musí být zajištěn pro implementaci strategie.



Obrázek 3: Podnikatelské prostředí

Zdroj: (Fotr, Tvorba strategie a strategické plánování)

Externí prostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku, zahrnuje makro a mezoprostředí, které může podnik částečně ovlivnit nástroji marketingu. Interním prostředím rozumíme mikroprostředí, které podnik ovlivňuje přímo svou činností. Jak už bylo zmíněno výše SWOT analýza je jednou z nejznámějších metod pro analýzu prostředí podniku. Analýzou interního prostředí identifikujeme silné a slabé stránky podniku, z kterých vyplynou pro podnik klíčové způsobilosti. Využívá se zde matice faktorů hodnocení interní analýzy. Analýzou externího prostředí zjistíme příležitosti a hrozby pro organizaci, které jsou, které jsou relevantní pro strategický záměr a jsou podstatné pro naplnění strategických cílů. Zde je používána matice hodnocení faktorů externí analýzy. Metodicky je postup provádění analýzy standardizován podle Porterova modelu pěti sil. Východiska pro tvorbu variant strategií představuje jednak výsledky interních a externích analýz a zpracování scénáře vývoje podnikatelského prostředí, což poskytuje podmínky pro tvorbu variant strategie (Fotr, 2012).

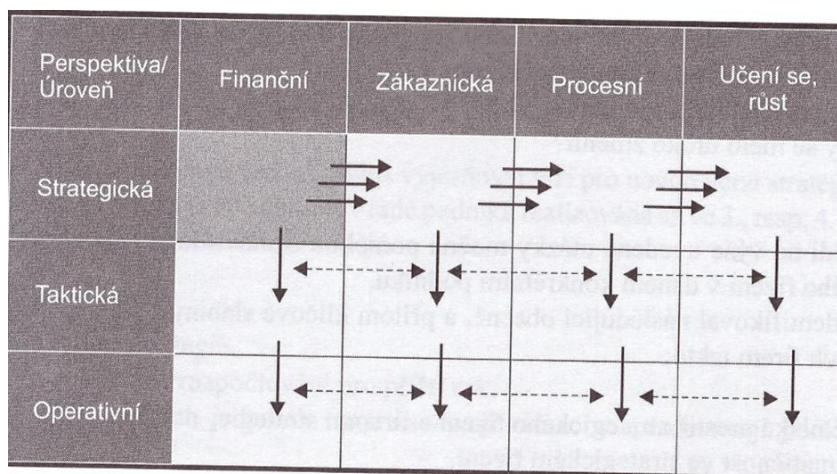
1.6.1 Balanced Scorecard při zlepšování procesů v podniku

Každá strategie má jednotlivé cíle, kterých chce daný podnik dosáhnout. Při implementaci jednotlivých kroků v praxi, se doporučuje využít metodu Balanced Scorecard (dále jen BSC), jedná se přístup, jak vyrovnaně převést misi a vizi do cílů a jejich metrik tak, aby komplexně a provázaně postihoval jednotlivé oblasti podniku a také všechny základní oblasti předpokladů.

BSC sdružuje cíle a metriky do čtyř okruhů:

- Finanční,
- Zákaznická,
- Procesní,
- Učení a růst.

Jak říká Učeň: „Jedná se o poměrně jednoduchý nástroj k vyjádření kauzálních vztahů příčina-důsledek, umožňující vyváženým způsobem strukturovat cíle a jejich metriky“.



Obrázek 4: Schématické znázornění principů BSC

Zdroj: (Učeň, Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení)

Dle Učně můžeme definovat postavení firmy, která bude rozebírána v praktické části tak, že se organizace nalézá ve stadiu zralosti a stabilním postavení na trhu. Trh je nasycen a konkurence probíhá zejména v cenové oblasti. Tento záměr se objeví v

zákaznické perspektivě jako preference farming, tedy zejména zvyšování úrovně péče o stávající zákazníky. To se projeví v procesní perspektivě a perspektivě zdrojové ve formulaci cílů směřujících k řízení vztahů se zákazníky a zvyšování kvality poskytovaných služeb. U této varianty je potenciál zlepšení orientován zejména na hledání rezerv a úspor (Učeň, 2008).

1.7 Projektové řízení v podniku

Jakmile podnik zvolí určitou strategii, pojí se na tento krok tvorba projektů, které mají za úkol implementovanou strategii proměnit v jednotlivé kroky, díky kterým se dosáhne požadovaného cíle. Dle Rosenaua má každý projekt takzvaný trojimperativ, který definuje každý projekt. Trojimperativem rozumíme to, že každý projekt je specifický, má časový plán a náklady. Základem každého projektu je plánování, které je součástí projektového plánu. Projektový plán identifikuje vše, co je zapotřebí k úspěšnému dokončení projektu. Napomáhá koordinaci a komunikaci, je základem pro sledování průběhu samotného projektu a snižujeme jím předvídatelné nejistoty. Obsahuje harmonogram pro načasování úkolů a milníků. Definuje potřebné zdroje a záruku jejich dostupnosti, také definuje jejich nasazení a řízení, dále obsahuje odpovídající rezervu pro nepředvídatelné situace. Projekt by měl mít svoji hierarchickou strukturu, která ho rozkládá na dílčí úkoly, což snižuje pravděpodobnost, že nějaká činnost vypadne. Cílem je, aby činnosti byly logicky identifikovány a propojeny (Rosenau, 2007).

Součástí projektů jsou také nástroje časového plánování jeden časového plánování je Ganttův diagram (Slack, 2010), který má tu výhodu, že se dá snadno vytvořit, pochopit a změnit. Graficky znázorňuje, které činnosti jsou v porovnání s plánem v předstihu nebo mají zpoždění. Nevýhodou však je, že procentuální dokončení projektu je často subjektivní a často se bere pouze jako procentuální podíl vynaložených nákladů (Rosenau, 2007). Činnosti v Ganttově diagramu jsou řazeny systémem shora dolů (top-down), a to v pořadí, jak jsou skutečně realizovány. Každou činnost představuje jeden obdélník, jehož velikost je úměrná času nutnému pro jeho zpracování. Nutno dodat, že Ganttův diagram je součástí většiny programů na řízení projektů a je užitečným nástrojem pro řízení činností v projektu, avšak je nepřehledným nástrojem, pokud se snažíme naplánovat stovky či několik tisíc čteností a nevíme, které činnosti rozhodujícím způsobem ovlivňují délku trvání projektu (Štefánek, 2011).

V projektu musíme dbát na správný odhad času. K odhadování času je hojně využívána metoda PERT, díky které jednotlivé činnosti rozdělíme:

- „*Nejpravděpodobnější doba trvání činnosti,*
- *Optimistická doba trvání činnosti,*
- *Pesimistický odhad doby trvání činnosti.*“

Musíme mít ale na paměti, že pro činnosti, které v podniku nebyly dříve realizovány je čas těžké odhadnout. U činností, které se již prováděly, můžeme postupovat pragmatickým odhadem času, tedy posuzovat čas na základě zkušeností.

V projektu odhadujeme dále náklady, které prognózujeme do největších podrobností. Zahrnujeme sem nejen množství peněz, ale i množství času, stráveného nad jednotlivými činnostmi v projektu, nemá tedy význam odhadovat náklady na činnosti, u kterých není stanoveno časové rozpětí. Aktuálním problémem je u dlouhodobých projektů zahrnout do plánů inflaci, zde se doporučuje spolupráce s finančními odborníky.

Role manažera v projektu je velmi důležitá, jelikož řídí pracovníky a má zodpovědnost za jednotlivé úkoly (Rosenau, 2007). Obecně musí projektový manažer identifikovat, kdo jsou zákazníci, identifikovat relativní význam a důležitost zákazníků, určit, které informace jsou pro ně relevantní, jaké je nejlepší časování, zpracování a způsob předání informací a co je potřeba od zákazníků výměnou získat. Dále by měl identifikovat zájmové skupiny, posoudit jejich význam vzhledem k projektu, zaměřit se na ty, jež mají významný vliv na úspěch projektu a na ty, kteří jsou výsledky projektu významně ovlivněny (Newton, 2008). Pro tyto činnosti je důležité správné nastavení projektové komunikace mezi všemi zainteresovanými skupinami v projektu. Jedná se o nastavení komunikačních kanálů a pravidel tak, aby se všichni zainteresovaní na projektu dostali včas k potřebným informacím. Je nutné získat ode všech zpětnou vazbu, zda pravidlům rozumí a jsou ochotni je respektovat. Součástí nastavených pravidel projektu by měl být rovněž konkrétní náležitosti práce s informacemi a jejich výměnou (Štefánek, 2011).

Významný vliv na úspěch projektu mají především zaměstnanci, kterým jsou svěřeny jednotlivé činnosti. V rámci řízení projektu bychom tedy měly klást důraz na jejich

motivaci. Jak tvrdí Herzberg, úspěch a uznání jsou nejlepšími motivačními faktory. Dále by se projektový manažer měl zaměřit na efektivní sestavení projektového týmu a plánovat tematické projektové schůzky (Rosenau, 2007).

1.8 Řízení změn v podniku

Každý nový projekt, který vedení podniku naplánuje, s sebou nese určité změny, které se dotknou všech zainteresovaných stran v rámci organizace. Jak se s takovými změnami co nejefektivněji vypořádat a správně je řídit, bude obsahem následující podkapitoly.

Definice změny zní, že se jedná o odklon od stávajícího stavu. Častý pohled manažerů je, že změna je nepřetržitý a částečně nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami vnějšího prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy. Cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy. Pro dosažení cíle tedy musíme monitorovat externí a interní faktory. Bakalářská práce bude ve své praktické části pracovat se změnou přírůstkovou, která je vhodná pro stabilní ekonomické prostředí a doladují se v ní jen některé parametry organizace. Důležité je deterministicky definovat cíl změny a to, čeho chceme změnou v budoucnu dosáhnout a za jakých prostředků. Změnu bychom měly chápat racionálním způsobem, tedy modelovat změnu pomocí projektu, který je definován časem, zdroji, konkrétními procesy a měřitelnými výsledky. Projekt řízení změny je tedy nutno rozložit na jednotlivé činnosti, které na sebe navazují.

Po zahájení procesu změny bychom si měly odpovědět na následující otázky:

- *„ Jak vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?*
- *CO jsou tyto faktory? JAK jsou intenzivní?*
- *KDO jej bude podporovat, KDO jej bude bojkotovat?*
- *KDE bude provedena takzvaná intervence (zásah)?*

- *JAK tuto intervenci provedeme?*
- *JAK celý proces dopadl? “ (Kubičková, 2012)*

Zásadní změny jsou obvykle nemožné bez ochoty většiny zaměstnanců zapojit se do jejich realizace. Pro zaměstnance musí být potenciální výhody spojené se změnami dostatečně atraktivní a musí věřit v jejich uskutečnění. Víze transformace či změny musí být efektivně odkomunikována s ostatními zainteresovanými členy v podniku. Efektivní komunikaci chápe Kotter tak, že dochází k používání analogií, metafor a příkladů. Do komunikace je zapojeno mnoho různých prostředků neboli komunikačních kanálů. Dochází k opakování informací, přesnému vysvětlení zjevných rozporů a naslouchání, tedy využívání zpětné vazby (Kotter, 2000).

2 Analýza současného stavu

Na základě teoretických východisek jsou zpracovány další části této práce, které se opírají o již zmíněné informace.

2.1 Popis podniku

Níže jsou uvedeny základní informace z Obchodního rejstříku, které složí k základnímu popisu analyzované společnosti.

„ Obchodní firma: AAA COLOR s.r.o.

Sídlo: Brno – Trnitá, Kolískova 15, PSČ 60200

Identifikační číslo: 283 52 751

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

1) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

- *výroba, obchod*
- *Zprostředkování obchodu a služeb*
- *Velkoobchod a maloobchod*
- *Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí*
- *Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků*
- *Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení*

2) Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

3) Malířství, lakýrnictví, natěračství

Základní kapitál: 200 000,- Kč“ (Obchodní rejstřík, 2015)

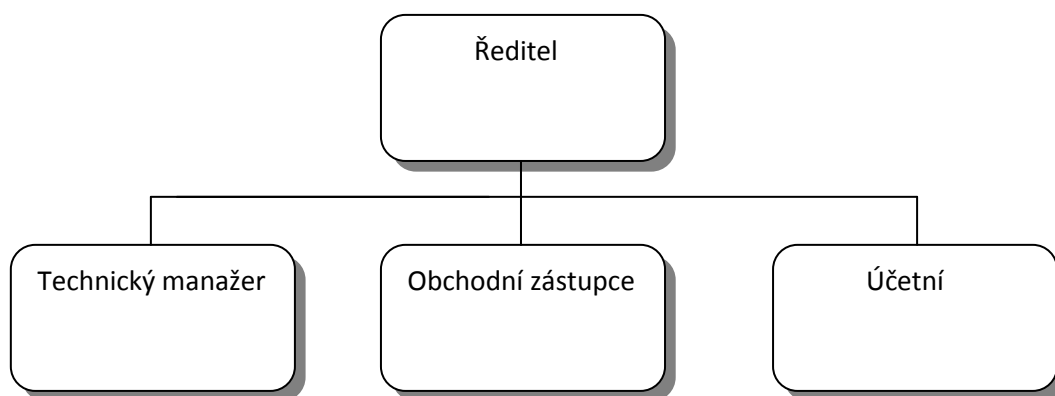
2.1.1 O společnosti

Prioritní zaměření společnosti je stavební činnost inženýrského charakteru, průmyslové, občanské a bytové stavby, sanační a asanační práce. Způsobnost firmy k provádění uvedených prací je dokladována výpisem z obchodního rejstříku. Společnost AAA COLOR s.r.o. je obchodní a servisní společnost, zabývající se prodejem kompletního sortimentu barev a laků, zateplovacích systémů a probarevných omítek, uceleného systému antigraffiti, speciálních protipožárních nátěrů a nástřiků určených k protipožární ochraně ocelových a dřevěných konstrukcí, betonu, elektrických kabelů, textilu, papíru atd. Společnost je taktéž výhradním dovozcem a distributorem protipožární nátěrové hmoty na ocelové konstrukce a nástřikové hmoty (omítky). Mimo jiné nabízí také aplikaci uvedených produktů specializovaným týmem pracovníků, zajišťuje konzultační poradenský servis a lze i objednat odborné školení pro správnou aplikaci protipožárního nátěru a nástřiku. Společnost dále zajišťuje také odborné služby v oblasti ochrany staveb, provádí veškeré stavební práce, zateplování budov apod.

Společnost AAA COLOR s.r.o. vznikla jako samostatný subjekt v roce 2009. Společnost využívá více než 30-ti leté zkušenosti svých zaměstnanců z okolí stavebnictví a nátěrových hmot. Její sídlo se nachází v centru města na ulici Kolískova 15. V okolí sídla se nachází mnoho jiných prodejen, zejména automobilů. Prostor, ve kterém společnost sídlí má výměru 220m². V prostoru nalezneme 2 kanceláře, jednu hned u vstupu, druhou v zadní části budovy. Další místnosti představují showroom, sklad zboží a materiálu a v neposlední řadě místnost pro přípravu barev vybavenou dvěma shakery a dávkovačem pigmentu.

2.1.1.1 Organizační struktura

Na úplném vrcholu je jediný majitel společnosti, který je současně i jednatelem společnosti. Ten se stará o každodenní chod společnosti. Společnost zaměstnává čtyři zaměstnance v hlavním pracovním poměru.



Obrázek 5: Grafické znázornění organizační struktury AAA COLOR s.r.o.

Zdroj: (vlastní zpracování, dle rozhovoru s majitelem)

Ředitel společnosti vykonává řídicí funkci v podniku. Technický manažer má v zodpovědnosti činnosti spojené s technickou znalostí nabízených produktů a služeb, vykonává dozor nad prováděnými pracemi. Obchodní zástupce má za úkol komunikaci se stávajícími a potenciálními zákazníky, rozvíjení vztahů, nabízení produktů a je zodpovědný za plnění obchodního plánu společnosti. Účetní je zaměstnancem, který se stará o řádnou evidenci účetních výkazů a běžnou administrativní činnost v podniku.

2.2 Finanční analýza AAA COLOR s.r.o.

Podkapitola níže rozebírá ekonomickou stabilitu podniku. Zdrojem pro finanční analýzu byly účetní závěrky², které podávají účetní informace o organizaci za po sobě 4 jdoucí období. Vzorce a jednotlivé doporučené hodnoty jsou v souladu s vyhláškou Ministerstva financí (Ministerstvo financí, 2014). Finanční analýza je také nezbytným ukazatelem pro vyhodnocení, zda je podnik ekonomicky zdravým a jedná se také o zdroj informací, pomocí něhož můžeme porovnávat jednotlivé společnosti v rámci odvětvových průměrů (Harlow, 2010).

² V příloze BP

2.2.1 Ukazatelé likvidity³

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky (včetně krátkodobých bankovních úvěrů)

$$2010: 3\,876\,000 / 3\,482\,000 + 117\,000 = 1,07$$

$$2011: 3\,601\,000 / 3\,856\,000 + 0 = 0,93$$

$$2012: 4\,798\,000 / 4\,314\,000 + 488\,000 = 0,99$$

$$2013: 3\,170\,000 / 3\,005\,000 + 341\,000 = 0,94$$

Ukazatel charakterizuje schopnost podniku krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky své běžné potřeby a krátkodobé dluhy. Minimální doporučená hodnota běžné likvidity je 1,5, což společnost nesplňuje ani v jednom účetním období.

Rychlá likvidita = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky (včetně krátkodobých bankovních úvěrů)

$$2010: (3\,876\,000 - 1\,892\,000) / 3\,599\,000 = 0,55$$

$$2011: (3\,601\,000 - 1\,708\,000) / 3\,856\,000 = 0,49$$

$$2012: (4\,798\,000 - 1\,491\,000) / 4\,802\,000 = 0,68$$

$$2013: (3\,170\,000 - 1\,093\,000) / 3\,346\,000 = 0,62$$

Pohotová likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky (včetně krátkodobých bankovních úvěrů)

$$2010: 1\,433\,000 / 3\,599\,000 = 0,39$$

$$2011: 622\,000 / 3\,856\,000 = 0,16$$

$$2012: 542\,000 / 4\,802\,000 = 0,11$$

$$2013: 1\,401\,000 : 3\,346\,000 = 0,42$$

³ Likvidita vyjadřuje schopnost přeměnit majetek podniku v peníze a teprve pak jimi hradit splatné závazky.

Doporučený ukazatele pohotovosti likvidity, má hodnotu 0,2 až 0,8. Na základě vypočtených hodnot vidíme, že společnost splňuje tyto limity v roce 2010 a 2013. V období 2010 připadá 1 Kč běžných závazků na 39 haléřů finančního majetku a v roce 2013 je to 42 haléřů. V těchto letech kryl podnik bez problémů dle stanovených hodnot svými peněžními prostředky běžné potřeby.

2.2.2 Ukazatele aktivity⁴

Obrat zásob = tržby za prodej zboží / zásoby

$$2010: 7\,292\,000 / 1\,892\,000 = 3,8$$

$$2011: 9\,120\,000 / 1\,708\,000 = 5,3$$

$$2012: 9\,775\,000 / 1\,491\,000 = 6,5$$

$$2013: 6\,686\,000 / 1\,093\,000 = 6,1$$

Doba obratu zásob = 365 / obrat zásob

$$2010: 365 / 3,8 = 96$$

$$2011: 365 / 5,3 = 68,8$$

$$2012: 365 / 6,5 = 56$$

$$2013: 365 / 6,1 = 59,8$$

Čím je doba obratu zásob delší, tím je menší riziko vyplývající z nedostatku zásob, ale tím více se v zásobách váže kapitál, což snižuje výnosnost podniku. 50 až 100 dní je doba obratu zásob u většiny organizací v ČR. AAA Color tedy v tomto znaku nevykazuje podprůměrné či nadprůměrné hodnoty. Rychlejší obrat zásob by však pro společnost znamenal snížení materiálových či finančních zdrojů a zvýšilo by to rentabilitu podniku.

Průměrná doba inkasa = pohledávky / (roční tržby / 365)

$$2010: 551\,000 / (7\,292\,000 / 365) = 27,5$$

⁴ Měří schopnost podniku hospodařit se svými aktivy, tj. vyjadřují efektivnost aktiv.

$$2011: 1\,271\,000 / (9\,120\,000 / 365) = 51$$

$$2012: 2\,765\,000 / (9\,775\,000 / 365) = 103$$

$$2013: 676\,000 / (6\,686\,000 / 365) = 37$$

Ukazatel vyjadřuje dobu od okamžiku prodeje, po kterou musí podnik čekat, než obdrží platby od svých odběratelů, tedy na jak dlouhou dobu poskytuje podnik obchodní úvěr. Průměrnou hodnotou v ČR je splatnost faktur 30 dní. AAA Color má zvýšenou dobu inkasa oproti celostátnímu průměru, v roce 2012 byla hodnota dokonce několikanásobně větší, což znamená větší potřebu úvěrů a tím vyšší náklady.

Obrat stálých aktiv = tržby / stálá aktiva v zůstatkových cenách

$$2010: 7\,292\,000 / 1\,104\,000 = 6,6$$

$$2011: 9\,120\,000 / 1\,131\,000 = 8$$

$$2012: 9\,775\,000 / 402\,000 = 24,3$$

$$2013: 6\,686\,000 / 762\,000 = 8,8$$

Ukazatel vyjadřuje, kolik jednotek tržeb připadá na jednotku stálých aktiv v zůstatkové ceně.

Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva

$$2010: 7\,292\,000 / 5\,127\,000 = 1,4$$

$$2011: 9\,120\,000 / 4\,841\,000 = 1,9$$

$$2012: 9\,775\,000 / 5\,308\,000 = 1,8$$

$$2013: 6\,686\,000 / 4\,042\,000 = 1,7$$

Ukazatel vyjadřuje, kolik jednotek tržeb připadá na jednotku celkových aktiv. Minimální doporučená hodnota je 1, což společnost splňuje ve všech sledovaných obdobích. Podnik tedy využívá svoje aktiva efektivním způsobem.

2.2.3 Ukazatele zadluženosti⁵

Podíl vlastních zdrojů na aktivech = (vlastní kapitál / aktiva celkem) x 100

$$2010: (1\,238\,000 / 5\,127\,000) \times 100 = 24 \%$$

$$2011: (334\,000 / 4\,841\,000) \times 100 = 6,9 \%$$

$$2012: (406\,000 / 5\,308\,000) \times 100 = 7,6 \%$$

$$2013: (424\,000 / 4\,042\,000) \times 100 = 10,4 \%$$

Minimální doporučená hodnota vlastních zdrojů na aktivech je 30 %, na základě výpočtu můžeme vidět nižší hodnoty, kterými společnost disponuje, podíl vlastních zdrojů na aktivech je tedy nižší než doporučovaná hodnota.

Úrokové krytí = (výsledek hospodaření před zdaněním + nákladové úroky) / nákladové úroky

$$2010: (28\,000 + 15\,000) / 15\,000 = 2,9$$

$$2011: (111\,000 + 13\,000) / 13\,000 = 9,5$$

$$2012: (93\,000 + 60\,000) / 60\,000 = 2,5$$

$$2013: (28\,000 + 56\,000) / 56\,000 = 1,5$$

Ukazatel měří, kolikrát se může snížit zisk, než se podnik stane neschopným platit své náklady na cizí kapitál. Minimální doporučená hodnota je dle Ministerstva financí 5. To splnila společnost AAA Color pouze v roce 2011, zbylá období mají nižší hodnotu.

2.2.4 Ukazatele rentability⁶

Rentabilita celkového kapitálu = [(výsledek hospodaření před zdaněním + nákladové úroky) / aktiva celkem] x 100

$$2010: [(28\,000 + 15\,000) / 5\,127\,000] \times 100 = 0,83 \%$$

⁵ Pojem zadluženost označuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktivit kromě vlastních zdrojů také cizí zdroje.

⁶ Patří mezi mezi-výkazové poměrové ukazatele, které čerpají údaje z rozvahy i výkazu zisků a ztrát.

$$2011: [(111\,000 + 13\,000) / 4\,841\,000] \times 100 = 2,56 \%$$

$$2012: [(93\,000 + 60\,000) / 5\,308\,000] \times 100 = 2,88 \%$$

$$2013: [(28\,000 + 56\,000) / 4\,042\,000] \times 100 = 2,07 \%$$

Hodnota výnosnosti celkového kapitálu by měla být minimálně stejně velká, jako je minimální doporučená hodnota průměrné úrokové sazby z úvěrů nefinančním podnikům. Ta se v uvedených obdobích pohybovala od 0,25 % do 0,05 %⁷. Výnosnost celkového kapitálu je tedy rentabilní dle vypočtených hodnot.

Rentabilita vlastního kapitálu = (výsledek hospodaření za účetní období / vlastní kapitál) $\times 100$

$$2010: (18\,000 / 1\,238\,000) \times 100 = 1,45 \%$$

$$2011: (83\,000 / 334\,000) \times 100 = 24,8 \%$$

$$2012: (73\,000 / 406\,000) \times 100 = 17,9 \%$$

$$2013: (17\,000 / 424\,000) \times 100 = 4 \%$$

Tento ukazatel hodnotí efektivnost vlastního vloženého kapitálu. Jeho hodnota roste se zvyšováním zisku, snižováním daní a úroků. Minimální doporučená hodnota je průměrná úroková sazba z dlouhodobých státních dluhopisů. Ve sledovaných obdobích, se tato sazba pohybovala od 4 % do 2 %⁸. Rok 2010 byl tedy pro společnost jediným obdobím, kdy minimální hodnotu nesplňovala.

⁷ Diskontní sazba (%) (Oficiální úrokové sazby ČNB (měsíční průměr) (%)) - ekonomika ČNB. Kurzy.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/oficialni-urokove-sazby-cnb-mesicni-prumer/diskontni-sazba/>

⁸ Výnos dluhopisu 10R - ČR (Úrokové sazby finančních trhů [%]) - ekonomika ČNB. Kurzy.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-dluhopisu-10r-cr/>

2.3 Strategická analýza výchozího stavu společnosti AAA COLOR s.r.o.

Významem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ze kterých budou následně vyhodnoceny strategie pro návrh rozvoje činností podnikání se zaměřením na obchod a služby ke spokojenosti zákazníků. Analýza je provedena v oblasti vnitřního i vnějšího prostředí společnosti (Grasseová, 2012).

2.3.1 Vnitřní analýza

Interním prostředím rozumíme vnitřní prostředí, které podnik ovlivňuje přímo svou činností. Analýzou interního prostředí identifikujeme silné a slabé stránky podniku. Analýza uvedená níže bude koncipována z pohledu marketingového mixu, tedy hodnotit produkty, cenu, distribuci a propagaci. Všechny tyto aspekty marketingového mixu jsou významnými činiteli pro rozvoj organizace a jejich správné nastavení umožní podniku zvýšit spokojenost zákazníků (Pelsmacker, 2003).

2.3.1.1 Produkty a služby

Hlavní náplní podnikání je prodej zboží a nabízení služeb v rámci klasického malířství a protipožární ochrany staveb. Tyto služby tvoří značnou část obratu společnosti. Na základě analýzy informačních materiálů společnosti a zejména rozhovoru s majitelem je lze rozdělit do následujících základních druhů:

- klasické malířství a natěračství,
- aplikace protipožárních ucpávek, nátěrů a nástřiků,
- kontrola provozuschopnosti,
- vydání oprávnění pro realizaci protipožárních ochranných staveb systémem AMONN,
- výběr správných nátěrových hmot a pracovních postupů.

Dodávky materiálů:

- Barvy, laky, lazury (dřevo, kov, omítky, beton),
- Fasádní nátěry,

- Penetrace,
- Interiérové malby,
- Probarevné omítky na zateplovací systémy,
- Protipožární barvy (kov, dřevo, látky, beton, el. Kabely, atd.),
- Protipožární nástřiky,
- Protipožární ucpávky,
- Stěrkové hmoty na úpravu zdiva.

Práce:

- Malířské a natěračské,
- Protipožární ochrana (nátěry, nástřiky, ucpávky, atd.),
- Elektro,
- ZTI, UT,
- HSV – zednické práce, strojní omítky, obklady, podlahy, zateplovací systémy, atd.,
- SDK,
- Dodávka plastových oken a dveří.

Pro realizování zakázek společnost spolupracuje s mnohými živnostníky. U jiných služeb, jako např. kontroly provozuschopnosti, certifikaci a tvorbu nabídek a kalkulací provádí samotný majitel společně s jedním z proškolených pracovníků. Společnost dále poskytuje bezplatné telefonické služby, kde se může zákazník poradit, možnost vzorkových nátěrů na plochu. Dále pak nabízí bezplatnou realizaci kalkulací.

Oproti konkurenčním společnostem nabízí AAA COLOR rozsáhlé poradenské služby a možnost zaslat formulářem dotaz, pokud si nejsou zákazníci jistí některými informacemi, dnešním trendem je však online chatovací okno, kdy je na dotaz zákazníkům odpovězeno co nejdříve, konkurenční společnosti touto možností

nedisponují, což by mohla být výhoda pro rozebíranou organizaci. Předprodejní a poprodejní služby naplňují aspekty, které byly rozebírány v teoretické části práce. Poprodejní služby nezahrnují například dárek za věrnost či systém bonusů pro stávající klienty. Co se týče personifikace samotných produktů AAA COLOR nabízí míchání požadovaných odstínů na počkání a také návrh nátěrového systému dle specifikace zákazníka. Nevýhodou společnosti je však nedostatečně propracovaný databázový systém zákazníků, v současnosti tento systém funguje spíše jako adresář, ale nejsou zde zaznamenávány veškeré informace o vztazích se zákazníky, které by mohly být využity v následné komunikaci.

2.3.1.2 Distribuce

Společnost AAA COLOR využívá k distribuci svých produktů outsourcingové partnery nebo zasílá zboží zákazníkům vlastními silami. Obchodní partneři v této oblasti jsou zejména společnosti jako Direct Parcel Distribution CZ s.r.o., PPL s.r.o. nebo ryze logistické společnosti jako Geis Parcel CZ s.r.o. Veškerý sortiment zasílá společnost po celém území ČR do 24 hod. od přijetí objednávky, nebo dle požadavku zákazníka⁹.

2.3.1.3 Cena

Cena poskytovaných služeb se liší podle jednotlivých skupin služeb. Navržený optimálního nátěrového systému je stanoveno v ceně 1 500 Kč, tato částka se však zákazníkovi odečte po odebrání zboží v ceně stejné nebo vyšší 15 000 Kč. Dále podnik nabízí zákazníkovi zcela zdarma časově neomezenou odbornou konzultaci.

Produkty, které společnost distribuuje, mají rabat v rozpětí 30-50%. Je brán zřetel na ceny konkurence, zboží musí být schopné kvalitativně konkurovat ostatním výrobkům.

2.3.1.4 Propagace

Propagace podniku probíhá zejména přes webové stránky, kde zákazníci najdou veškeré informace o produktech a službách. Problémem webových stránek je jejich přílišná nepřehlednost. To je způsobeno velkým množstvím informací. Trendem ve webové vizualizaci je právě jednoduchý design stránek a propojenost se sociálními sítěmi. Organizace sice vlastní profil na sociální síti Facebook, ale aktivně zde nekomunikuje a

⁹ Rozhovor s majitelem společnosti

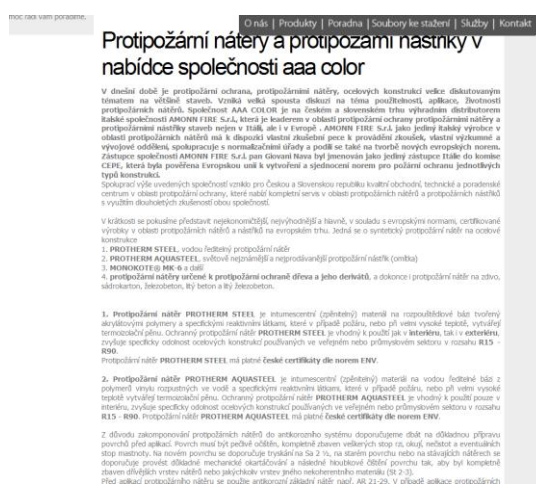
tyto propagační stránky nejsou ani propojeny s těmi webovými. Musíme však upozornit na fakt, že konkurenční společnosti se také nijak aktivně na sociálních sítích nezviditelňují, nebo jim takové stránky zcela chybí. Další propagace společnosti probíhá přes weby firmy.cz a 1188.cz, kde je společnost zařazena do katalogu firem, nabízející shodné služby a portfolio produktů. Taková reklama však není dnes ničím výjimečným.

Níže jsou zobrazeny webové stránky podniku pro lepší představu o jejich vzhledu.



Obrázek 6: Úvodní strana AAA COLOR s.r.o.

Zdroj: (Web AAA COLOR s.r.o., 2015)



Obrázek 7: Úvodní strana AAA COLOR s.r.o. 2 Zdroj: (Web AAA COLOR s.r.o., 2015)

2.3.1.5 Hodnocení silných a slabých stránek podniku

Na základě rozboru dle jednotlivých prvků marketingového mixu, budou níže stanoveny silné a slabé stránky podniku, kterým je přiřazen koeficient dle chápání jejich důležitosti pro organizaci. Srovnávání je hodnoceno škálou od 0-5, kdy hodnocení 5 je nejvýznamnější buď silná nebo slabá stránka.

Silné stránky	Priorita dle velikosti koeficientu
Poprodejní služby	2
Rozmanité portfolio produktů	1
Bezplatné telefonické služby	0
Slabé stránky	
Nevyužití potenciálu facebookových stránek	2
Absence chatovacího okna	0
Špatná orientace na webových stránkách	5
Vysoká průměrná doba inkasa	4
Chybí databáze zákazníků	3
Absence zákaznického programu	1

Tabulka 1: Silné a slabé stránky AAA COLOR s.r.o., Zdroj: (Vlastní zpracování)

Nejsilnější stránkou jsou hodnoceny poprodejní služby a to z toho důvodu, že jsou dobrým nástrojem k odlišení se od konkurence a vytvoření konkurenční výhody. Jako nejvýznamnější slabou stránkou byla zvolena špatná orientace na webu, jelikož webové stránky tvoří hlavní propagační kanál společnosti, dále také vysoká průměrná doba inkasa, která může společnosti působit nákladové a finanční potíže.

2.3.2 Vnější analýza

Účelem vnější analýzy je identifikace a posouzení příležitostí a hrozeb (Zamazalová, M., 2010), ve vnitřní analýze však byly použity z části informace z vnější analýzy a to o konkurenčních společnostech, aby byly lépe zachyceny rozdíly mezi AAA COLOR a ostatními hráči na trhu.

2.3.2.1 Zákazníci

Pokud bychom měly definovat zákazníky společnosti, jedná se dle majitele společnosti zejména o další firmy či organizace ve velikosti malých a středních podniků nebo o živnostníky působících na českém trhu. AAA Color tedy primárně nedodává svoje výrobky koncovým spotřebitelům, ale působí na B2B trhu, čemuž je i uzpůsoben sortiment nabízených produktů a služeb. Zákazníky jsou tedy společnosti, které potřebují ke své činnosti využít služeb AAA Color v oblasti nákupu nabízeného produktového portfolia, poradenských služeb či jiných služeb, které společnost poskytuje. Jedná se zejména o výstavbu budov, rekonstrukci objektů, terénní úpravy, stavební úpravy, elektro instalace, malby a nátěry nebo sanace. Zákazníky má společnost AAA Color také ve veřejném sektoru, jelikož některé ze svých zakázek realizuje právě pro veřejné subjekty či organizace. Zde nesmíme zapomenout na nutnost takových zakázek projít veřejnou soutěží a řídit se Zákonem o veřejných zakázkách.

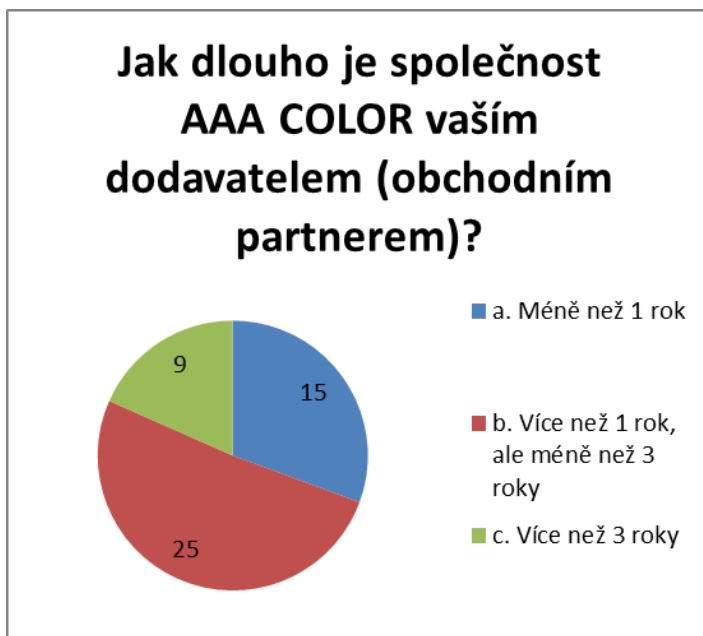
Na základě dotazníkového šetření jsme zjistili blíže postoj obchodních partnerů respektive zákazníků společnosti AAA CLOR k poskytovaným službám a produktům. Dotazník je také podkladem pro zlepšení služeb a produktového portfolia ke spokojenosti zákazníků a výsledky dotazníkového šetření poslouží jako jeden ze zdrojů pro návrhy na zoptimalizování podnikání společnosti AAA COLOR s.r.o. Bylo dotázáno celkem 50 obchodních partnerů, kteří souhlasili se zodpovězením na dotazy.



Graf 1: Typy zákazníků

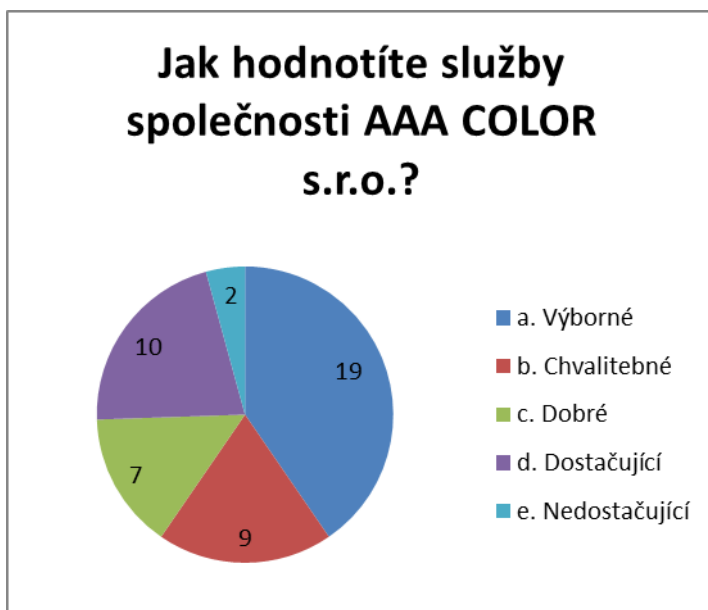
Zdroj: (Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Nejvíce respondentů tvořili živnostníci a dále MSP. Pokud některý z respondentů odpověděl možnost D, jednalo se zejména o koncové spotřebitele.



Graf 2: Délka obchodního vztahu, Zdroj: (Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Největší zastoupení tvořili dotazovaní obchodní partneři, kteří s organizací spolupracují více než 1 rok, ale méně než 3 roky, další hojně frekventovanou skupinou byla část respondentů, kteří jsou spíše novými zákazníky.



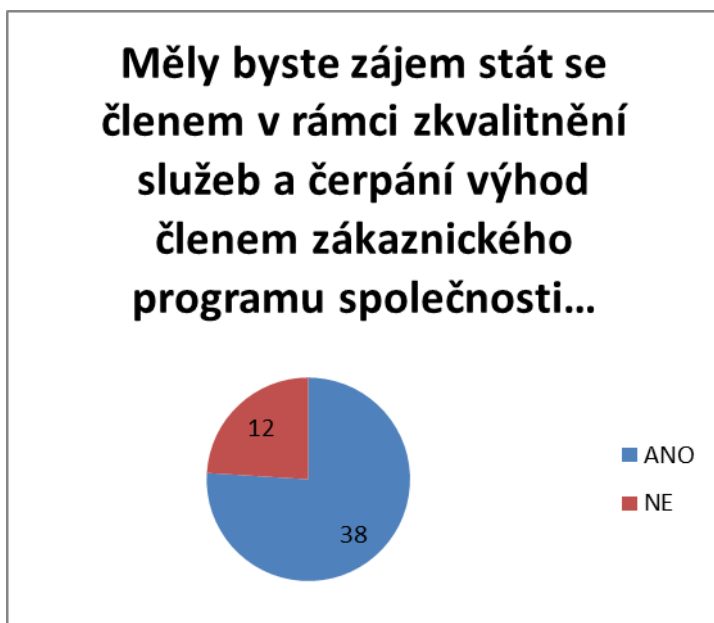
Graf 3: Hodnocení služeb, Zdroj: (Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Respondenti hodnotili služby zejména výborně či chvalitebně, avšak jejich velká část shledává služby společnosti dostačující.



Graf 4: Konkretizace hodnocených služeb, Zdroj: (Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

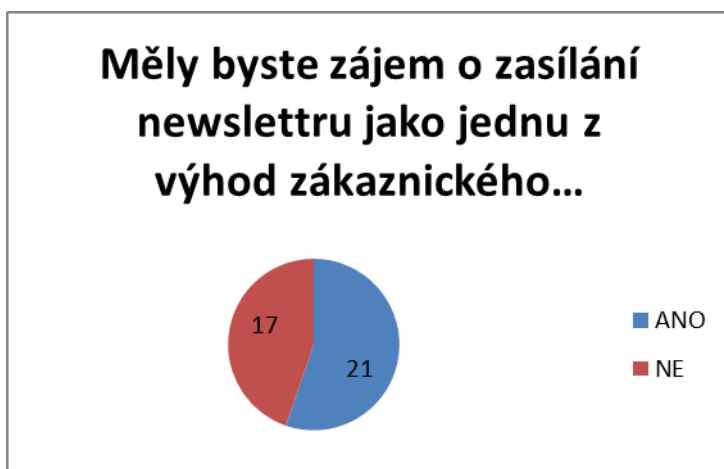
Velká část dotazovaných, kteří hodnotily předchozí otázku možností A-C tak hodnotí služby zejména z hlediska kvality nabízených produktů či možnosti poradenství. Respondenti, kteří hodnotily předchozí otázku možností D-E, mysleli konkrétně rychlost dodání či jiné služby.



Graf 5: Zájem o členství v zákaznickém programu

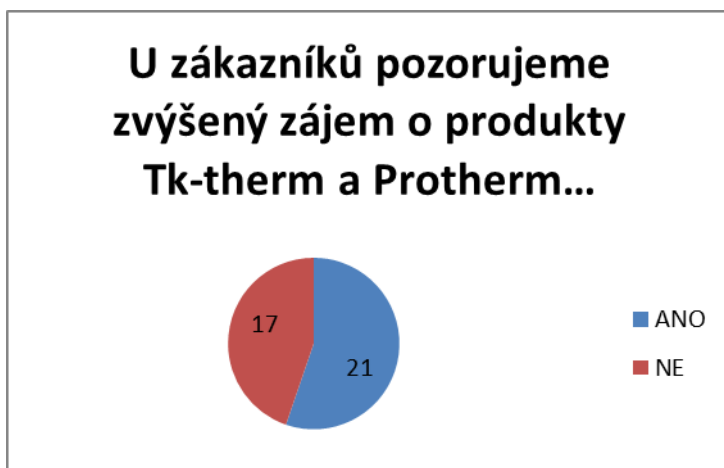
Zdroj: (Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Zde vidíme, že nadpoloviční většina respondentů má zájem stát se členem zákaznického programu společnosti.



Graf 6: Zájem o zasílání newsletteru, Zdroj: (Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Respondenti, kteří zodpověděli na předchozí otázku ANO, mají ve více než polovičním počtu zájem odebírat newsletter společnosti jako jednu z výhod zákaznického programu.



Graf 7: Preference zákazníků vzhledem ke komparaci dvou produktů

Zdroj: (Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Oslovení respondenti mají z větší části zájem o produkt Tk-therm oproti produktu Protherm brick.

2.3.2.2 Konkurence

Mezi největší konkurenty dle slov majitele společnosti patří firma HASMAT s.r.o, která je předním dodavatelem zboží a služeb v oblasti protipožárního zabezpečení objektů a staveb. Dále se jedná o OSVČ Ing. Josef Hruban – IZOSTAV, která podniká v oblasti problematikou ochrany stavebních konstrukcí před požárem nebo společnost EKOHAS s.r.o.

2.3.2.3 Dodavatelé

Společnost AAA COLOR s.r.o. využívá k distribuci mnoha partnerů, od kterých odebírají požadované výrobky. Využívá jak dodavatele tuzemské, tak i zahraniční. Distribuce probíhá bez účasti prostředníka. Společnost si sama obstarává vlastní dopravu, nebo využívá externí dopravní společnosti. Zde je seznam dodavatelských partnerů společnosti:

Mistral paints s.r.o. – specialista na fasádní barvy, barvy na zeď, barvy na dřevo i kov, práškové barvy, nátěrové hmoty. Dodávané zboží: interiérové barvy, fasádní barvy, mozaikové omítky, barvy na dřevo, kov i beton, laky a lazury na dřevo, válečky štětce a malířské nářadí, penetrace.

CAP arreghini – Italský certifikovaný prodejce nátěrových produktů na dřevo a železo. Dodávané zboží: kovářská barva UNIFER, polyuretanový lak na dřevo Eriplast A+B, pasty na tónování, ředidla, epoxidový základ na železo.

Amonn fire S.r.l – Italský dovozce pasivní požární ochrany. Odebírané zboží: protipožární nátěry, protipožární nástřiky ocelových konstrukcí, omítka Monokote.

PPG Deco Czech, a.s. – Jeden z nejvýznamnějších velkoobchodů v oboru nátěrových hmot. Zajišťuje distribuci značek z portfolia PPG – Primalex, Balakryl, Johnstone's, Bondex, ProGold, Praktit. Odebírané zboží: barvy značky Johnstone's, Luxol ředidla S6001, S6005, S6006, C6000.

Kana spol s.r.o. – Společnost zabývající se výrobou a následným prodejem pro malíře. Nabízí kompletní sortiment malířských potřeb. Odebírané zboží: válečky, štětce, mřížky atd.

Asturo S.p.A. – Italský výrobce a dodavatel stříkací techniky. Odebírané zboží: stříkací technika, pistole a příslušenství.

2.3.2.4 Hodnocení příležitostí a hrozeb podniku

Na základě analýzy vnějšího prostředí, byly definovány hrozby a příležitosti pro společnost AAA COLOR s.r.o.

Hrozba	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň rizika
Existující konkurence	4	5	20
Potenciální konkurence	4	3	12
Úbytek zákazníků	2	3	6
Zhoršení služeb dodavatelů	1	4	4

Příležitosti	Atraktivita příležitosti	Pravděpodobnost vzniku příležitosti	Úroveň přínosu
Tvorba zákaznického programu	5	5	25
Rozšíření produktového portforlia	5	3	15
Nabídnout výhody navíc	4	3	12
Zasílání newsletteru	3	3	9
Aktivita na facebookových stránkách	3	2	6
Optimalizace zákaznické podpory	2	2	4

Tabulka 2: Příležitosti a hrozby AAA COLOR

Zdroj: (Vlastní zpracování)

2.3.3 SWOT matice

Díky analýze vnějšího a vnitřního prostředí společnosti byly definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto charakteristiky byly také hodnoceny dle své úrovně dopadu či velikosti na podnik a jsou zdrojem pro SWOT matici.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Poprodejní služby • Rozmanité portfolio produktů • Bezplatné telefonické služby 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevyužití potenciálu facebookových stránek • Absence chatovacího okna • Špatná orientace na webových stránkách • Vysoká průměrná doba inkasa • Chybí databáze zákazníků • Absence zákaznického programu

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba zákaznického programu • Rozšíření produktového portfolia • Nabídnout výhody navíc • Zasílání newsletteru • Aktivita na facebookových stránkách • Optimalizace zákaznické podpory 	<ul style="list-style-type: none"> • Existující konkurence • Potenciální konkurence • Úbytek zákazníků • Zhoršení služeb dodavatelů

Tabulka 3: SWOT matice AAA COLOR

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Pro další část praktické části bakalářské práce a to část návrhovou, byla vybrána strategie Silné stránky / Příležitosti, která využívá silné stránky podniku pro zhodnocení příležitostí z vnějšího okolí.

3 Vlastní návrhy řešení

Tato kapitola blíže rozebírá jednotlivé návrhy pro podnik AAA COLOR a snaží se také o finanční hodnocení vybraných návrhů.

3.1 Tvorba zákaznického programu

Zákaznický program patří do jedné ze základních složek podpory prodeje a snaží se o posílení loajality a věrnosti zákazníka ke značce respektive k dané společnosti (Pelsmacker, 2003). Jelikož většina dotazovaných respondentů na základě dotazníkového šetření projevila zájem o členství v zákaznickém programu, můžeme shledat tento návrh atraktivním pro stávající zákazníky. Zákaznický program by byl nabídnut všem typům klientů. To by znamenalo vyhledání nového obchodního partnera z oblasti tvorby věrnostních karet. Společnost Cortex spol. s r.o. nabízí např. tvorbu

zákaznické karty za poplatek dle objednaného množství. Náklady na tvorbu karet od 50 – 100 kusů činí 99 Kč / ks. Na zákaznickou kartu by se načítaly veškeré uskutečněné prodeje, které by znamenaly pro klienty možnost odebírat výrobky se slevou, dle uskutečněné velikosti prodejů. Pro zaznamenávání stavu objednávek poslouží jednoduchá aplikace se čtecím zařízením, kterou společnost Cortex spol. s r.o.¹⁰. Nabízí v hodnotě cca 6 000 Kč na dobu 1 /2 roku. Při tvorbě 50 ks karet, by se náklady na tvorbu a pronájem zařízení vyšplhaly na částku cca 17 000 Kč.

Jelikož společnost AAA COLOR disponuje marží o velikosti nad 30 % a více, je z její strany možnost při velkých odběrech, vytvořit slevový systém, který by byl dostatečně motivačním. Velká část respondentů také projevila zájem o zasílání newsletteru, což společnost nereflektuje. Newsletter by byl zasílán jednou měsíčně na e-mailové adresy zákazníků, které jsou aktuálně zaznamenávány a na základě jejich objednávek (informace z věrnostní karty), by jim pověřená osoba zasílala tyto reklamní materiály. Uvedená činnost se projeví zejména v rámci nákladů na čas, který pověřený zaměstnanec stráví touto činností, která je odhadována na cca 6 hodin za 1 měsíc.

3.2 Rozšíření produktového portfolia

Společnost AAA COLOR s.r.o se snaží rozšířit svoje produktové portfolio o výrobek, o který by zákazníci projevily co největší zájem, a vedl je ke spokojenosti. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že mezi dvěma vytipovanými výrobky organizací by zákazníci preferovali produkt Tk-therm. Jedná se o tepelnou izolaci, která zabraňuje úniku chladu ze stěn do místnosti, minimalizuje pohlcování tepla studeným zdivem, ruší stékání studeného vzduchu po stěně, je nehořlavá, paropustná a udržuje antialergické prostředí, další výhodou je jednoduchá aplikace¹¹. Pro společnost AAA COLOR by zavedení takového produktu do svojí stávající nabídky znamenala komunikace a navázání vztahu s novým dodavatelem, dále by to znamenalo odkomunikování nového produktu zákazníkům, aby o takové novince byli dostatečně seznámeni, to by se mohlo uskutečnit na základě výše zmiňovaného newsletteru. Níže jsou navrhované informace,

¹⁰ CORTEX SPOL. S R.O. Cardsmart [online]. 2015 [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.cardsmar.cz>

¹¹ Rozhovor se zaměstnancem společnosti

které by společnost mohla použít do možného reklamního kanálu. Společnost by samozřejmě ke koupi produktu poskytovala zdarma technickou dokumentaci a profesionální školení, ale jelikož je manipulace s Tk-therm vcelku snadná, může tento produkt zaměřit i na koncové spotřebitele respektive zákazníky, kterých není dle majitele společnosti zanedbatelné množství.

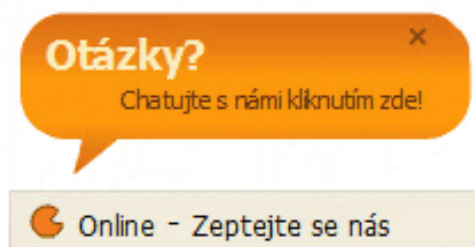


Obrázek 8: Návrh newsletteru s novým produktem. Zdroj: (Vlastní zpracování dle podkladů od majitele společnosti)

3.3 Optimalizace zákaznické podpory

Jak už bylo zmíněno v předchozím textu a vnitřní analýze společnosti, na webových stránkách AAA COLOR je možné vyplnit formulář k případným dotazům, ale jedná se o statický způsob poskytování zpětné vazby a podpory zákazníkům. Dnešním trendem je možnost chatovacího okna, které umožňuje doslova on-line komunikaci mezi potenciálním či stávajícím zákazníkem a oslovenou společností. Cena chatovacího okna

se pohybuje v rozmezí 0 Kč (demo verze) až do výše 700 Kč za měsíc¹². Instalace live chatu nezabere více než pár minut a obsluha je také uživatelsky přívětivá, výhodou je právě možnost okamžité komunikace a tím řešení nastávajících problémů a dotazů co nejdříve.

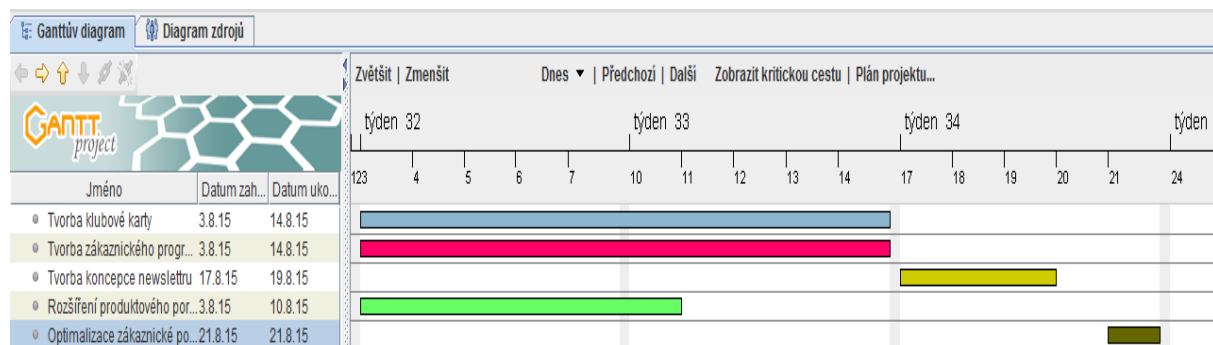


Obrázek 9: Možný vzhled chatovacího okna

Zdroj: (BESTETO MARKETING, S. R. O.)

3.4 Ganttův diagram

Níže se nachází návrh plánu jednotlivých návrhů dle metody Ganttova diagramu. Návrhy by byly uskutečněny v srpnu tohoto roku a jejich implementace do podniku by zabrala dle pozitivních odhadů méně než jeden pracovní kalendářní měsíc.



Obrázek 10: Ganttův diagram návrhů, Zdroj: (Vlastní zpracování za pomoci programu Gantt project)

¹² BESTETO MARKETING, S. R. O. [online]. 2015 [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.besteto.cz>

ZÁVĚR

Uvedená práce si kladla za cíl vytvořit návrh rozvoje činností podnikání se zaměřením na obchod a služby ke spokojenosti zákazníků. Na základě literární rešerše, která se vztahovala k danému tématu, byly využity návrhy odborníků, kteří se zabývají touto problematikou. Byla provedena strategická analýza, která se také opírala o teoretické zdroje a zároveň analyzovala vnější i vnitřní prostředí společnosti.

Navržená doporučení se také opírají o proběhlé dotazníkové šetření, za tím účelem, aby co nejvíce vyhovovaly klientům společnosti a v neposlední řadě naplnily cíl dané práce. Veškeré uvedené optimalizace korespondují s aktuálními trendy na trhu a poskytují konkrétní řešení s časovým rozvrhem celého projektu.

Důležitým faktorem je však také samotný postoj manažerům a zaměstnancům společnosti k uvedeným řešením, jelikož zejména na těchto osobách záleží úspěch celého projektu a rozvoj činnosti podnikání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BASL, J. Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 144 s. ISBN 80-247-0214-2.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela a Jitka SRPOVÁ. Strategie podniku: strategie a trendy. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, xiv, 256 s. Expert (Grada). ISBN 80-717-9603-4.
3. FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 9788025126219.
5. Harlow, England ; Financial Times Prentice Hall, 2010, xxv, 686 s. ISBN 978-0-273-73046-0.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
7. KAŇOVSKÁ, Lucie a Eva TOMÁŠKOVÁ. Doprovodné služby - konkurenční výhoda?. Vyd. 1. Brno: CERM, 2009, 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.
8. KARLÖF, B. & F. H. LÖVINGSSON. Management od A do Z. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2006. 302 s. ISBN 80-251-1001.
9. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KOTTER, R.S. Vedení procesu změny. Prel. Škapová, H., Praha Management Press 2000, 192s., ISBN 80-7261-014-5.
11. KOURDI, Jeremy. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
12. KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

13. NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.
14. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
15. ROSENAU, M.D. Řízení projektu. Prel. Brumovská, E., Praha Computer Press 2000, 344s. ISBN 80-7226-218-1.
16. SLACK, Nigel, Stuart CHAMBERS a Robert JOHNSTON. Operations management. 6th ed.
17. UCEN, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha GRADA Publishing 2008, 190s. ISBN 978-80-247-2472-0.
18. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy: strategie a trendy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
19. ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
20. AAA COLOR, S.R.O. AAA COLOR [online]. 2015 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://www.aaacolor.cz/>
21. BESTETO MARKETING, S. R. O. [online]. 2015 [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.besteto.cz>
22. CORTEX SPOL. S R.O. Cardsmart [online]. 2015 [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.cardsmar.cz>
23. Diskontní sazba (%) (Oficiální úrokové sazby ČNB (měsíční průměr) (%)) - ekonomika ČNB. Kurzy.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/oficialni-urokove-sazby-cnb-mesicni-prumer/diskontni-sazba/>
24. MINISTERSTVO FINANCÍ. Ministerstvo financí ČR [online]. 2015 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/>
25. Sbírka listin AAA COLOR s.r.o. Justice [online]. 2015 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=604728>

26. Výnos dluhopisu 10R - ČR (Úrokové sazby finančních trhů [%]) - ekonomika ČNB. Kurzy.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-dluhopisu-10r-cr/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1: Koncepční model produktu.....	12
Obrázek 2: ABELLOVA SÍŤ PRO DEFINICI PODNICI PODNIKATELSKÉ AKTIVITY.....	15
Obrázek 3: Podnikatelské prostředí.....	18
Obrázek 4: Schématické znázornění principů BSC.....	19
Obrázek 5: Grafické znázornění organizační struktury AAA COLOR s.r.o.....	26
Obrázek 6: Úvodní strana AAA COLOR s.r.o.....	34
Obrázek 7: Úvodní strana AAA COLOR s.r.o. 2.....	35
Tabulka 1: Silné a slabé stránky AAA COLOR s.r.o.....	35
Graf 1: Typy zákazníků.....	37
Graf 2: Délka obchodního vztahu.....	37
Graf 3: Hodnocení služeb.....	38
Graf 4: Konkretizace hodnocených služeb.....	38
Graf 5: Zájem o členství v zákaznickém programu.....	39
Graf 6: Zájem o zasílání newsletteru.....	39
Graf 7: Preference zákazníků vzhledem ke komparaci dvou produktů.....	40
Tabulka 2: Příležitosti a hrozby AAA COLOR.....	42
Tabulka 3: SWOT matice AAA COLOR.....	42
Obrázek 8: Návrh newsletteru s novým produktem.....	45
Obrázek 9: Možný vzhled chatovacího okna.....	46
Obrázek 10: Ganttův diagram návrhů.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník obchodník partnerům společnosti AAA COLOR s.r.o.....	I
---	---

PŘÍLOHY

Dotazník obchodním partnerům společnosti AAA COLOR s.r.o.

1. Jakým typem zákazníka jste?
 - a. Malý nebo střední podnik
 - b. Veřejný subjekt
 - c. OSVČ
 - d. Jiné
2. Jak dlouho je společnost AAA COLOR vaším dodavatelem (obchodním partnerem)?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. Více než 1 rok, ale méně než 3 roky
 - c. Více než 3 roky
3. Jak hodnotíte služby společnosti AAA COLOR s.r.o.?
 - a. Výborné
 - b. Chvalitebné
 - c. Dobré
 - d. Dostačující
 - e. Nedostačující
4. Jaké služby konkrétně takto hodnotíte?
Otevřená otázka
5. Měly byste zájem stát se členem v rámci zkvalitnění služeb a čerpání výhod členem zákaznického programu společnosti AAA COLOR? (pokud ANO → otázka č. 6)
 - a. Ano
 - b. Ne
6. Měly byste zájem o zasílání newsletteru jako jedné z výhod zákaznického programu?
 - a. Ano
 - b. Ne
7. U zákazníků pozorujeme zvýšený zájem o produkty Tk-therm a Protherm brick, jaký výrobek byste uvítali v naší nabídce raději?
 - a. Protherm brick
 - b. Tk-therm